

A Superioridade de Informação e o Futuro das Ordens de Missão

Major (R/1) Anthony R. Garret, Exército dos EUA

A VISÃO CONJUNTA 2010 (*Joint Vision 2010*) identifica quatro conceitos operacionais como essenciais para a capacidade das Forças Armadas dos EUA de dominar o espectro das operações militares: manobra dominante, engajamento preciso, proteção em toda dimensão e logística focalizada. A superioridade de informação pretende proporcionar uma estrutura aperfeiçoada de comando, controle e inteligência para tornar realidade estes conceitos. A Visão Conjunta 2010 prevê que as tecnologias emergentes irão mitigar o atrito e a confusão da guerra ao aumentar o acesso à informação, melhorando a velocidade para transferência de dados, a precisão e a capacidade de priorização.¹ Nesse contexto, uma pergunta importante, ainda sem resposta, é o impacto que um C² aperfeiçoado terá na doutrina de guerra de manobra, e especialmente no conceito de ordens de missão.

Considerando que as ordens de missão surgiram para suprir a deficiência de informações disponibilizadas pelo comandante durante as operações, a superioridade de informação — empregada aqui de maneira intercambiável com tecnologia da informação — poderia resultar num comando em combate mais centralizado e vertical. Poderá a superioridade de informação eliminar a confusão da guerra e negar a relevância e a necessidade das ordens de missão no Exército Após o Próximo?*

Esse artigo reexamina a origem das ordens de missão e analisa a contradição entre a doutrina vigente e a preferência do Exército por um C² centralizado, expondo essa inconsistência. O objetivo desta discussão é sugerir a integração do conceito de superioridade de informação com a doutrina atualmente adotada de ordens de missão, para proporcionar um comando em combate adequado à manobra predominante no século XXI.

A partir do início da década de 80 o Exército realizou grandes transformações em sua doutrina. Com a publicação do Manual de Campanha (*FM*) 100-5, *Operations*, o Exército renunciou à guerra de atrito e abraçou totalmente os conceitos e princípios da guerra de manobra. Revisões subsequentes desse importante manual têm continuado a aperfeiçoar esse conceito de guerra de manobra. Guerra de manobra no sentido integral é o mesmo que *Auftragstaktik*, ou seja, “ordens/táticas de missão”. Atribuído aos alemães, esse princípio tático fundamenta-se na técnica de informar aos subordinados quais os resultados finais desejados, permitindo-lhes determinar os meios e os métodos a serem empregados. O conceito de ordens de missão requer subordinados que tenham capacidade de pensar, decidir e agir independentemente, em uma estrutura de comando descentralizada. A razão é óbvia — esperar que a informação seja coletada e analisada nos escalões mais altos retarda a tomada de decisões. Além disso, os comandantes de escalões mais altos têm uma visão incompleta do campo de batalha dos escalões subordinados. Apesar dos melhores esforços de inteligência, as ordens de missão minimizam esses obstáculos ao proporcionarem maior poder aos subordinados para tomarem iniciativas correspondentes às intenções do comandante, considerando que eles possuem uma melhor perspectiva dos eventos. Fluxo de informações e tomada de decisões são funções interrelacionadas de comando em combate. O comandante estipula o resultado final desejado com base nas informações amigas e inimigas disponíveis, reconhecendo que elas são insuficientes para a tomada de decisões nas pequenas unidades. As ordens de missão delegam aos comandantes subordinados a autoridade para a tomada de decisões adequadas.

Segundo a orientação do Gabinete de Digitalização do Exército (*Army Digitization Office*), a superioridade de informação permitirá aos comandantes seniores tornar mais sólido o processo de tomada de decisões. Como

* *Army After Next (AAN)*, ou o correspondente em português Exército Após o Próximo, é o nome dado ao Exército dos EUA formado por forças inteiramente digitalizadas, o qual é visualizado estar totalmente disponível por volta do ano 2025.—
Nota da Editoria Brasileira.

ilustrado a seguir, sistemas como o de Comando em Combate nos níveis de Brigada e Inferiores da Força XXI (*Force XXI Battle Command Brigade and Below — FBCB²*), o de Comando em Combate Consolidado (*Embedded Battle Command — EBC*), o Sistema de Controle de Manobra (*Maneuver Control System — MCS*), o sistema do Combatente Terrestre (*Land Warrior*) e o Sistema de Posicionamento Global (*GPS*) permitem ao comandante superior obter informações sobre os comandos subordinados que possibilitam um entendimento da situação quase em tempo real. Já havia sido previsto pelos autores de doutrina a possível e desproporcional influência e o impacto da tecnologia no comando em combate. O *FM 100-5, Operations*, enfatiza, porém, que o comando em combate e a visualização da batalha continuam a ser um esforço humano que os sistemas de Tecnologia da Informação não podem suplantar. Os comandantes de grandes ou pequenas unidades não podem ainda visualizar o campo de batalha e sincronizar os esforços de suas unidades desde uma tela de computador localizada no posto de comando. Os comandantes freqüentemente visitam comandantes e soldados subordinados para avaliarem o combate por si mesmos.²

A indústria automobilística, na década de 80, fez uso da tecnologia da informação para aumentar a visibilidade na produção e reduzir as exigências de mão de obra especializada. O Exército também considera a tecnologia da informação como um meio para obter maior visibilidade, proporcionando melhor entendimento da situação e redução na estrutura da força. No afã dessa procura, o Exército está se voltando para um C² centralizado e dependente de sistemas de tecnologia da informação, o que deverá proporcionar maior visibilidade, mas que, ao mesmo tempo, poderá restringir a habilidade do comandante subordinado de exercitar as ordens de missão. Uma das lições colhidas pelos fabricantes de automóveis está relacionada com a experiência do Exército com tecnologia da informação e comando em combate:

“Os executivos da indústria automobilística falharam ao não reconhecerem a natureza dinâmica do processo de produção. Ele ficaram obcecados em vencer a batalha do salário contra os sindicatos de trabalhadores e limitaram a meta dos seus sistemas à redução de custos. Assim fazendo eles consolidaram o controle e limitaram a habilidade de seus subordinados de adaptarem e modificarem o processo. Ao imporem essas restrições em um processo que exige contínua adaptação eles entrincheiraram a organização e estabeleceram as condições para o fracasso. O fracasso precipitou mudanças na liderança e estrutura organizacional das vendas por atacado. Foram necessários dez anos para que a nova equipe conduzisse um processo de reengenharia na organização, necessário para incrementar a produtividade do sistema.”³

O Exército está fascinado pela promessa de um aperfeiçoamento no entendimento da situação. O resultado do culto à tecnologia dentro do Exército é a crença de que ela poderá eliminar a confusão da guerra e prover ao comandante uma visibilidade ilimitada do campo de batalha. No entanto, o efeito até agora tem sido uma supremacia da tecnologia sob a doutrina em geral, e as ordens de missão em particular. . . . Na realidade, existe uma sinergia inerente entre tecnologia da informação e ordens de missão, a qual poderia, se impulsionada, aperfeiçoar em grande escala a eficácia inerente às ordens de missão.

Essa observação sugere comparações de processos dinâmicos com operações de combate e de controle solidificado e ordens de operações rígidas com reduções de custos em processos de planejamento, mão de obra especializada e estrutura da força, trazendo um impacto similar na iniciativa dos subordinados.

À medida que os sistemas de tecnologia da informação forem sendo introduzidos nas unidades, as deficiências em informações que estabeleceram as condições para o surgimento das ordens de missão poderão diminuir, mas não desaparecerão. Essa nova era de entendimento situacional aumenta o volume de informações, mas o campo de batalha amplificado, o ritmo de combate acelerado e o ciclo decisório compactado poderão exacerbar a incerteza e a ambigüidade — a confusão da guerra.⁴ Claramente, os sistemas de tecnologia da informação produzem informações num volume bem maior e de uma maneira infinitamente mais rápida do que um comandante ou estado-maior pode analisar. Incapazes de discernir entre “é imprescindível saber” e “é bom saber”, oficiais de estado-maior não convenientemente preparados podem errar quando, procurando ser cautelosos, fornecem ao comandante todas as informações. Não é nenhuma novidade que a provisão crescente de informações pode aumentar a incerteza ao invés de reduzi-la ou eliminá-la. O tempo ganho com a tecnologia pode ser perdido com uma disfuncional interface homem-máquina. Paradoxalmente, os sistemas de tecnologia da informação poderão apenas aumentar a confusão da guerra ao reforçarem a tradicional

Na teoria, comandantes seniores recebem, processam, analisam e transmitem essa abundante informação para os comandantes subordinados em forma de ordens de missão. Infelizmente, a história não apóia essa controvérsia. Tendo em vista que controlar informação significa controlar o combate, os comandantes seniores sempre foram tentados a direcionar pequenas unidades.

preferência por um processo de C² centralizado. Nesse cenário apenas as ordens de missão podem garantir a eficácia no comando e o êxito no campo de batalha.

Teoria e Prática

Na teoria, comandantes seniores recebem, processam, analisam e transmitem essa abundante informação para os comandantes subordinados em forma de ordens de missão. Infelizmente, a história não apóia essa controvérsia. Tendo em vista que controlar informação significa controlar o combate, os comandantes seniores sempre foram tentados a direcionar pequenas unidades.

Quem quiser apreciar como a tecnologia influencia o comando em combate e restringe a liberdade de um comandante subordinado deve ler o reconhecido trabalho do Lieutenant General (R/1) Hall Moore: *We were Soldiers Once and Young* (Já Fomos Soldados Uma Vez e Jovens). Ao narrar a Batalha de Ia Drang, em 1965, Moore relata manobras de companhias de fuzileiros em contato, recebendo, simultaneamente, “apoio” do comandante de brigada que sobrevoava a área com uma aeronave de C².⁵ No Vietnã, o helicóptero melhorou o conhecimento da situação ao aumentar a mobilidade do comandante. Ao receber a notificação de um engajamento, o comandante podia preencher a lacuna de informação em minutos. A capacidade de chegar ao campo de batalha durante o engajamento, de descer até o nível de grupo de combate e de dirigir os comandantes subordinados era uma tentação irresistível. Consequentemente, comandantes de batalhões dirigiam pelotões, comandantes de brigadas dirigiam companhias e assim por diante — a epítome do comando centralizado.

Os advogados da superioridade de informação argumentam que o Vietnã foi uma anomalia ou que o Exército aprendeu as devidas lições. Infelizmente, ainda hoje cometemos alguns dos mesmos erros em uma variedade de situações.

Talvez o exemplo mais convincente da tendência do Exército de empregar C² centralizado ao invés de ordens de missão seja a Guerra do Golfo, que marcou o primeiro emprego em grande escala de tecnologia da era da informação pelas forças de manobra. Um dos sistemas mais visíveis empregado foi o localizador de posição, disponível comercialmente, conhecido como Receptor GPS Portátil (*Small Lightweight GPS Receiver — SLGR*). Devido à capacidade conferida por esse aparelho de monitorar com precisão o movimento e a localização de pequenas unidades, os comandantes em todos os níveis recebiam orientações específicas a respeito do movimento, localização, engajamento, coordenação de flanco, e assim por diante.⁶ De fato, o receptor GPS portátil recebeu crédito por manter o C² das unidades durante o avanço para a Cidade de Kuwait.⁷ O C² era centralizado no nível tático, enquanto o apoio de fogo era planejado e controlado nos escalões mais elevados. Quando executadas, as manobras táticas apoiavam fogos emmassados. Sem dúvida, ao mesmo tempo em que o Exército planejava e executava guerras de manobra no nível operacional, o trabalho a nível tático se aderiu ao formato tradicional, isto é, operações centralizadas.⁸

Outro exemplo da predisposição do Exército para o emprego do C² centralizado é o programa denominado Demonstração de Tecnologia de Conceitos Avançados (*Advanced Concepts Technology Demonstration — ACTD*). Em 1995, a Demonstração Conjunta de Ataques de Precisão (*Joint Precision Strike Demonstration — JPSD*), do programa citado anteriormente, propôs uma solução para anular os lançadores de foguetes de alta prioridade e de curta permanência na posição. O conceito previa que o radar Localizador de Fogo (*Firefinder*) transmitisse os dados de localização do alvo diretamente para a central de tiro da bateria por meio do Serviço de Transmissão de Informações do TO. A artilharia divisionária (*DIVARTY*) e a central de tiro do grupo receberiam “cópias da informação” de dados dos alvos, porém a execução da missão de fogos seria descentralizada para o nível de bateria. Teoricamente, esse processo eliminaria a metodologia de controle de fogo centralizado de múltiplas camadas e proveria fogos de pronta resposta.

Na verdade, a solução se basearia no apoio de fogo descentralizado e independente no nível de comando de bateria, da mesma forma que o conceito de base de fogo que foi empregado com êxito no Vietnã. Infelizmente, o Laboratório de Combate de Ataque Simultâneo e em Profundidade (*Depth and Simultaneous Attack Battle Laboratory — DSABL*), da Escola de Artilharia de Campanha, se recusou a endossar e implementar o procedimento, porque ele evitava os centros de comando dos grupos e das brigadas de artilharia. Em lugar disso, o *DSABL* insistiu no emprego da metodologia tradicional e demorada do controle de fogo. Em geral, quando comandantes superiores têm acesso à mesma ou maior informação do que os comandantes



Três soldados da 101ª Divisão Aeroterrestre perto de An Khe, Vietnã, em agosto de 1966.

Fotos: Departamento de Defesa

Quem quiser apreciar como a tecnologia influencia o comando em combate e restringe a liberdade de um comandante subordinado deve ler o reconhecido trabalho do *Lieutenant General (R/1) Hall Moore: We were Soldiers Once and Young* (Já Fomos Soldados Uma Vez e Jovens). . . . No Vietnã, o helicóptero melhorou o conhecimento da situação ao aumentar a mobilidade do comandante. . . . A capacidade de chegar ao campo de batalha durante o engajamento, de descer até o nível de grupo de combate e de dirigir os comandantes subordinados era uma tentação irresistível. Conseqüentemente, comandantes de batalhões dirigiam pelotões, comandantes de brigadas dirigiam companhias e assim por diante — a epítome do comando centralizado.

subordinados, eles tendem a exercer um controle centralizado. No caso citado, a tecnologia e a inovação poderiam ter incrementado um dos princípios inerentes às ordens de missão — rapidez e controle descentralizado. Ao invés disso, os fogos de pronta resposta foram sacrificados em proveito da rigidez de procedimento.

Esse fenômeno não é singular ao Exército. O vice-almirante Arthur K. Cebrowski, antigo diretor de Comando e Controle, Guerra de Informação e Espaço (*DJ6*), do Estado-Maior Conjunto, e atualmente presidente da Escola de Guerra Naval, reconhece a tendência inerente de utilizar a tecnologia da informação para apoiar o comando centralizado. Durante uma recepção para entrega de prêmios, Cebrowski pronunciou-se dizendo que “O governo emprega uma abordagem totalmente integrada e controlada - algo

que muitos consideram imprópria para a era da informação”. Continuando, ele disse que “O resultado é uma complexidade de sistemas e processos interrelacionados com um alto nível de integração, centralização, otimização de cima para baixo, e alto nível de risco para um retorno decrescente proveniente dos investimentos”. Em suas conclusões, Cebrowski, de posse de conhecimentos prévios, identificou a principal obstrução para a descentralização do C². Segundo ele, “Comandantes tendem a prover comando sincronizado de atividades complexas da guerra a partir dos escalões superiores para os inferiores”.⁹ Tal abordagem é inconsistente com as ordens de missão. A superioridade de informação deveria reforçar as diretrizes do comando para uma execução independente e consistente com a intenção do comandante.

Armamentos mais precisos e letais irão aumentar a dispersão da força. Portanto, a iniciativa e o senso de julgamento e inovação do líder subordinado irão assumir maior importância. . . . Qualquer outro esforço diferente seria prematuro e inócuo, e resultaria numa continuada e superficial deferência à doutrina de guerra de manobra, com a adoção simultânea do C² centralizado.

O Congresso já expressou uma certa preocupação sobre a busca da superioridade de informação pelo Exército dentro do contexto do experimento de combate da Força XXI. Dan Coats, senador republicano pelo estado de Indiana, faz alusão a esse tipo de comando centralizado ao avaliar a Reorganização da Divisão XXI. Ele observa que o Exército simplesmente alocou tecnologia de ponta à existente estrutura organizacional - uma estrutura de C² hierarquizada - embora continuasse dependendo dos atuais conceitos operacionais.¹⁰ À medida em que o Exército reorganiza e equipa pequenas unidades altamente móveis e letais sob as atuais propostas, deve ser extremamente cuidadoso para não simplesmente reter vestígios de uma estrutura de força da época da Guerra Fria e sobrepor a ela recursos de tecnologia da informação que reforcem um controle rígido e centralizado. Com a Divisão XXI, os sistemas de tecnologia da informação ocupam e sobrecarregam os postos de comando ao ponto de o centro de operações táticas da brigada não poder deslocar-se sem realizar múltiplas surtidas.

Profissionais com grandes conhecimentos nos círculos militares reconhecem que essa dependência desproporcional da tecnologia — sem adaptações doutrinárias e organizacionais adequadas — traz sérias complicações para os conflitos futuros. Realmente, armamentos mais precisos e letais irão aumentar a dispersão da força. Portanto, a iniciativa e o senso de julgamento e inovação do líder subordinado irão assumir maior importância.¹¹ Por razões óbvias, os adversários em potencial procurarão atingir os tecnologicamente superiores sistemas de C² dos EUA. Ao descartar as ordens de missão para empregar C² centralizado e aperfeiçoado pela superioridade de informação, o Exército, ao enfrentar um adversário que já tenha sido bem sucedido na neutralização de sistemas de C² essenciais, poderia encontrar-se numa situação onde sua habilidade para conduzir operações descentralizadas seja dificultada em consequência da paralisia tática ocorrida nos níveis das pequenas unidades.

Uma Falsa Dicotomia

A pergunta primordial é se o advento da superioridade de informação estabeleceu as condições para o Exército reter comando em combate centralizado, negando, desse modo, a relevância das ordens de missão. Duas filosofias de C² alinham-se com as doutrinas de atrito e guerra de manobra: a abordagem de táticas/ordens detalhadas (controle centralizado) e a abordagem de táticas/ordens de missão (controle descentralizado).¹²

As táticas/ordens detalhadas incluem planejamento e execução centralizados visando o controle ativo das unidades subordinadas durante o combate. Essa abordagem exige estrita conformidade com o plano de operações e qualquer divergência só será permitida em raras ocasiões. Tendo em vista que o comandante precisa de constantes atualizações sobre a situação para poder apoiar o processo de tomada de decisões, os proponentes de ordens táticas detalhadas incentivam uma solução tecnológica para o problema de C².¹³ O Experimento Avançado de Combate da Força-Tarefa XXI do Exército e a evolucionista Força de Contingência Conjunta apoiam o conceito de ordens detalhadas. Sobretudo, essa abordagem enfatiza e depende da tecnologia para o seu êxito.

Por outro lado, as ordens de missão dão primazia ao comando. Os comandantes confiam a seus subordinados a execução da intenção contida no plano, ao invés dos detalhes. Os comandantes sabem que a situação pode-se desviar do previsto no plano, apesar de toda a tecnologia e antecipação. Quando a situação difere do plano, os subordinados adestrados para pensar e agir independentemente executam adaptações coerentes com a intenção do comandante. Ao contrário das ordens diretas, as ordens de missão valorizam as capacidades cognitivas, a iniciativa, a inovação e a disciplina, enquanto minimizam a dependência da tecnologia.¹⁴

Dada a preocupação do Exército com os aspectos da tecnologia da informação do Experimento Avançado de Combate da Força XXI*, com as tecnologias que possibilitam o entendimento situacional, com o programa Demonstração de Tecnologia de Conceitos Avançados, e devido à experiência da Guerra do Golfo, pode-se razoavelmente concluir que o Exército adotou a abordagem de ordens táticas detalhadas. E, mesmo assim, os manuais de campanha do Exército estão repletos de referências sobre ordens de missão, iniciativa, inovação e agilidade mental. De certo modo, parece que as comunidades de modernização e aquisição estão buscando a superioridade de informação apesar das contradições claras e significativas. Pelo menos parece haver uma deliberada falta de coordenação entre as comunidades de aquisição e doutrinária.

Na verdade, o Exército ainda não fez uma abordagem

* Force XXI Warfighting Experiment — Experimento Avançado de Combate da Força Tarefa XXI é o experimento da força digitalizada do Exército dos EUA no nível brigada. — Nota da Editoria Brasileira.



Comandante de carro de combate da 1ª Divisão de Cavalaria durante um rodízio de instrução no Centro Nacional de Adestramento.

Essa nova era de entendimento situacional aumenta o volume de informações, mas o campo de batalha amplificado, o ritmo de combate acelerado e o ciclo decisório compactado poderão exacerbar a incerteza e a ambigüidade . . . O tempo ganho com a tecnologia pode ser perdido com uma disfuncional interface homem-máquina. Paradoxalmente, os sistemas de tecnologia da informação poderão apenas aumentar a confusão da guerra ao reforçarem a tradicional preferência por um processo de C² centralizado.

adequada sobre as implicações e oportunidades da superioridade de informação em face das ordens de missão. O Exército está fascinado pela promessa de um aperfeiçoamento no entendimento da situação. O resultado do culto à tecnologia dentro do Exército é a crença de que ela poderá eliminar a confusão da guerra e prover ao comandante uma visibilidade ilimitada do campo de batalha. No entanto, o efeito até agora tem sido uma supremacia da tecnologia sob a doutrina em geral, e as ordens de missão em particular. Consequentemente as ordens táticas diretas passaram a ser o método preferido de C² em virtude de sua compatibilidade com a tecnologia. Mas, a percepção de que o Exército deve escolher entre a tecnologia em busca da superioridade de informações e as ordens de missão é uma falsa dicotomia. Na realidade, existe uma sinergia inerente entre tecnologia de informação e ordens de missão, a qual poderia, se impulsionada, aperfeiçoar em grande escala a eficácia inerente às ordens de missão.

Operações complexas e diversas autorizam que o Exérci-

to adjudique um processo de C² que outorgue aos comandantes em combate suficiente flexibilidade durante eventos imprevistos. Essa elasticidade é inerente às ordens de missão. Mesmo assim, reconhecer a natureza emaranhada do campo de batalha significa reconhecer que algumas operações ou, pelo menos, certas fases operacionais requerem uma abordagem mais centralizada. Todavia, as ênfases doutrinária e prática deveriam permanecer nas ordens de missão, ficando o C² centralizado como uma exceção. Isso não deve ser entendido como uma proposta para que a tecnologia da informação seja relegada ao domínio das ordens táticas diretas. A tecnologia da informação oferece uma incrível capacidade para o aperfeiçoamento da execução das ordens de missão. Por exemplo, os sistemas de tecnologia da informação podem melhorar o planejamento e a execução de operações em profundidade. Por outro lado, os sistemas de tecnologia da informação podem ser de menos valia em meio da rapidez, incerteza e fluidez das operações aproximadas.

Inculcar o processo de pensamento de ordens de missão é um projeto desafiante e conflitante com a nossa vontade militar de estabelecer e manter uma uniformidade. O atual currículo educacional do militar profissional nos níveis básico, intermediário e avançado deve mudar para desenvolver a competência nas ordens de missão. Um exemplo para a educação em ordens de missão é o concurso de Especialista em Tática conduzido ao final do ano acadêmico na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA.

De qualquer maneira, que comandante iria abrir mão da tecnologia de ponta que fornece alerta antecipado, o dispositivo inimigo e a localização das posições amigas, em favor de uma abordagem purista para as ordens de missão? Com confiança e habilidade para monitorar as ações de unidades subordinadas e intervir quando apropriado, seria incompreensível que o Exército não orientasse e alinhasse a superioridade de informação com as ordens de missão. Na verdade, a superioridade de informação combinada com as ordens de missão seria uma construção admirável — reduzindo dramaticamente a confusão da guerra — e constituiria um conceito de C² que enfatizaria a iniciativa, a improvisação e a adaptação frente à incerteza, sem a excessiva dependência em frágeis sistemas de tecnologia da informação. Porque, então, o Exército se recusou a integrar os sistemas de tecnologia da informação na doutrina das ordens de missão, e optou por um processo centralizado de C²?

Existem, pelo menos, duas explicações plausíveis para essa decisão do Exército. O primeiro obstáculo para se descartar um processo de controle centralizado é cultural. Segundo William Lind, a história da guerra moderna reflete três abordagens ou estilos distintos. Uma característica comum dos primeiro e segundo estilos tem sido a vontade de estabelecer e manter a ordem no campo de batalha. O Exército prussiano de Frederico, o Grande, é um bom exemplo deste estilo. Essa característica manifestou-se cedo em táticas lineares, instruções, procedimentos padrões e no comando centralizado. Essa era uma cultura de ordem, a qual continua até os dias de hoje no Exército dos EUA.¹⁵

A segunda geração foi marcada por novas tecnologias que deram ao comandante uma certa ordem no campo de batalha. O desenvolvimento da doutrina veio acompanhar

essas ferramentas tecnológicas prometendo impor ordem no campo de batalha. Talvez o exemplo mais vívido dessa fase seja a experiência do Exército francês durante a I Guerra Mundial. A França emergiu da I Guerra Mundial decidida a empreender guerras metódicas. Orgulhosa de Verdun e de várias outras vitórias, o Exército francês abraçou o C² centralizado, o planejamento detalhado e a supremacia de fogos emassados no lugar da manobra. Joffre era da opinião que fogos emassados e defesas complexas fariam com que as operações futuras fossem mais lentas e deliberadas. Introduzida nos últimos períodos da I GM, adotada pelo Corpo de Fuzileiros Navais e pelo Exército norte-americano, e praticada até a metade da década de 80, a abordagem metódica da guerra continua a ter uma forte influência no Exército.¹⁶

À medida que a doutrina inspirada na doutrina francesa amadurecia, chegava-se à terceira fase com a guerra de manobra do Exército alemão. Ao integrar tecnologias tais como o motor de combustão e o rádio sem fio em uma doutrina que enfatizava execução e processo decisório rápidos, C² descentralizado e assunção prudente de riscos, o *Wehrmacht* desenvolveu proficiência tática e dominou a arte operacional melhor do que os aliados, com a notável exceção de George S. Patton e talvez J. Lawton Collins.¹⁷

O Exército norte-americano ainda está por desenvolver a experiência tática necessária para a guerra de manobra. As tentativas para incutir as ordens de missão no processo de C² têm sido superficiais e limitadas às citações de reconhecidos “manobristas” alemães e às menções sobre a guerra de manobra nas publicações doutrinárias. Para que as ordens de missão sejam verdadeiramente adotadas é preciso que os comandantes rejeitem o controle absoluto e reconheçam as incertezas da guerra. Esse tipo de abordagem é contrário ao processo centralizado de C², o qual exige que se evite o risco e que se imponha ordem e uniformidade num campo de batalha disjunto. Processos de planejamentos metódicos e detalhados são marcas registradas do controle centralizado. O processo decisório tático do Exército, com seus cálculos de relação de forças, matrizes de decisão e outros produtos tangíveis, refletem o processo centralizado.

A cultura militar percebe as ordens de missão como uma ameaça à ordem estabelecida. Comandantes seniores desenvolveram e foram bem sucedidos num ambiente centralizado de C².¹⁸ Familiarizados com esse sistema, estão relutantes a trocá-lo por um conceito mal definido, nebuloso e esotérico. Além disso, dada a história de sucesso do Exército, muitos questionam a necessidade de mudança. Segundo escreveu o General James Gavin em 1947, “Nós, soldados profissionais, somos tradicionalmente lentos para enfrentar e adotar mudanças, especialmente mudanças radicais que transtornam os métodos já comprovados e as maneiras como temos desenvolvido nosso trabalho durante os últimos anos”.¹⁹ Por essas



Blindados do VII CEx deslocando-se no sul do Iraque durante a Guerra do Golfo, fevereiro de 1991.

[Durante a Guerra do Golfo] o C² era centralizado no nível tático, enquanto o apoio de fogo era planejado e controlado nos escalões mais elevados. Quando executadas, as manobras táticas apoiavam fogos emassados. Sem dúvida, ao mesmo tempo em que o Exército planejava e executava guerras de manobra no nível operacional, o trabalho a nível tático se aderiu ao formato tradicional, isto é, operações centralizadas.

razões, propostas para adotar ordens de missão e adaptar a superioridade de informação a essa doutrina podem ser vistas como críticas à instituição e à liderança.

Finalmente, quando explanou o desastre ocorrido em *Little Bighorn*, o ajudante de ordens do *Brigadier General Terry* descreveu o outro obstáculo à mudança. Chegando ao campo de batalha e vendo a cena da carnificina, Terry contemplou a razão para a derrota. Seu ajudante, o Capitão John Bourke ofereceu sua opinião dizendo que “Algumas pessoas aprendem rápido, outras devagar — os pregadores, os professores e os militares são os mais lentos de todos”.²⁰ Aqui está a outra explicação para a relutância do Exército em desfazer-se do C² centralizado — a relutância em aprender a doutrina das ordens de missão.

John Antal observa que “Guerra de manobra é uma atividade que requer reflexão; uma arte baseada em fundamentos científicos”.²¹ É baseada em pensamento e decisões tomadas sob o estresse do combate e, mais importante ainda, depende de líderes com capacidade intelectual superior, que sejam inovadores e adaptadores,

ao invés de dependentes da tecnologia. Portanto, dominar a arte da guerra de manobra requer oficiais e sargentos capazes de desenvolver qualidades analíticas, verbais e escritas. Inculcar o processo de pensamento de ordens de missão é um projeto desafiante e conflitante com a nossa vontade militar de estabelecer e manter uma uniformidade.

O atual currículo educacional do militar profissional nos níveis básico, intermediário e avançado deve mudar para desenvolver a competência nas ordens de missão. Um exemplo para a educação em ordens de missão é o concurso de Especialista em Tática conduzido ao final do ano acadêmico na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. Esse concurso apresenta aos candidatos um cenário operacional profundo que abarca uma série de batalhas e engajamentos num teatro de guerra convencional. Dentro de um período de 4 horas, o candidato deve avaliar a situação e desenvolver uma linha de ação. Os recursos dos candidatos são limitados aos adestramentos e experiências anteriores e a uma cópia do Manual de Campanha (*FM*) 100-5, Operations. Ao

Ao limitar o tempo de resposta e a disponibilidade de recursos, o exame é uma réplica das condições de combate. Sob condições de estresse e sem possibilidade de solicitar auxílio de fontes externas, os candidatos devem depender de suas capacidades analíticas e dos conhecimentos adquiridos para chegar a uma solução por meio de um processo de avaliação, decisão e ação. . . . O concurso para Especialista em Tática é um exemplo claro do tipo de programa de formação profissional necessário para preparar líderes versados no conceito de ordens de missão.

limitar o tempo de resposta e a disponibilidade de recursos, o exame é uma réplica das condições de combate. Sob condições de estresse e sem possibilidade de solicitar auxílio de fontes externas, os candidatos devem depender de suas capacidades analíticas e dos conhecimentos adquiridos para chegar a uma solução por meio de um processo de avaliação, decisão e ação. Contrário aos exames de múltipla escolha, a solução apresentada pelos candidatos terá de ser desenvolvida e defendida através de uma explanação escrita. Uma comissão composta de oficiais superiores de carreira representando as armas de combate, apoio ao combate e apoio logístico seleciona 12 finalistas para a segunda fase da competição.

Empregando um método que lembra o processo de seleção da Escola de Comando e Estado-Maior alemã, a segunda fase exige que os finalistas preparem, apresentem e defendam o conceito da operação de planos de operações divisionários (tanto para operações ofensivas como defensivas). Isto é feito num período de 3 dias, que inclui frequência normal às aulas, quando o finalista deve rapidamente avaliar a situação, formular um conceito e decidir sobre um plano. Dispondo de variados recursos, os candidatos que são incapazes de se focalizarem no problema específico se perdem ao lidar com a elevada quantidade de informações. A apresentação oral proporciona o foro ideal para avaliar as capacidades de pensamento analítico e comunicação do candidato. As questões levantadas pelos membros da comissão concentram-se mais na racionalidade do que nos dados de performance dos sistemas de armas, relações de forças

ou no desdobramento padrão de duas forças à frente e uma em reserva. A questão essencial é porque o finalista tomou uma determinada decisão. Esse tipo de abordagem exploratória força os líderes a revelarem e defenderem seu processo de pensamento. O concurso para Especialista em Tática é um exemplo claro do tipo de programa de formação profissional necessário para preparar líderes versados no conceito de ordens de missão.

A institucionalização da doutrina de ordens de missão no Exército começaria pelo sistema de educação profissional. Um programa, tal como o de Especialista em Tática, que rigorosamente examine, desafie e desenvolva a capacidade intelectual e de comunicação, seria a base para qualquer educação direcionada para as ordens de missão. Atualmente os programas para a formação de líderes ainda continuam a reforçar o processo de C² centralizado, enquanto, ao mesmo tempo, advogam os méritos das ordens de missão. Até que o Exército revise o currículo profissional de educação nos níveis básico, intermediário e avançado, é improvável que a guerra de manobra e, especialmente, as ordens de missão sejam efetivamente adotadas dentro do Exército em geral. Somente quando a comunidade de desenvolvimento profissional tiver instituído um currículo orientado para as ordens de missão, e uma filosofia de guerra de manobra tiver permeado a liderança, poderá então o Exército começar a abordar eficientemente o tema da integração da tecnologia da informação com as ordens de missão. Qualquer outro esforço diferente seria prematuro e inócuo, e resultaria numa continuada e superficial deferência à doutrina de guerra de manobra, com a adoção simultânea do C² centralizado.

No século XXI, a guerra será altamente letal, desarticulada e caótica, com forças dispersadas sobre grandes distâncias — condições resultantes, em parte, da tecnologia da informação. Num ambiente operacional desse tipo, os sistemas de tecnologia da informação poderão falhar nas horas críticas, e os adversários poderão alvejar sistemas de C² essenciais com ataques eletrônicos, tornando impotente esse processo de C² centralizado. Sob essas condições, qualidades como pensamento analítico, processo de decisão rápido, inovação e adaptação passarão a ter uma maior importância para os líderes que lidam com ordens de missão. Isto não significa que o Exército deva abandonar sua busca pela superioridade de informação em favor das ordens de missão. Pelo contrário, o sucesso nos futuros campos de batalha requer uma abordagem equilibrada que integre a tecnologia da informação na doutrina das ordens de missão. O pêndulo do Exército, da mesma forma que o da sociedade, tende a gravitar para os extremos ao invés de procurar um equilíbrio. Esse fenômeno pode ser ilustrado pelo enfoque míope utilizado atualmente para alcançar a superioridade de informação às custas da doutrina

de ordens de missão. Como acontece em relação a qualquer outro recurso, o Exército deve reconhecer os pontos fortes e fracos dos sistemas de tecnologia da informação. Os pontos fortes recaem na habilidade de prover informação relevante sobre o combate, em tempo quase real. Os fracos fundamentam-se na sua inerente vulnerabilidade, com potencial para sobrecarregar o usuário com informações, tendendo a criar expectativas falsas. Nem a superioridade de informação nem as ordens de missão são panacéias para eliminar a confusão da guerra. As coisas mais simples continuarão a ser difíceis porque o combate está repleto das incertezas e ambigüidades características dos esforços humanos.

Hoje, o Exército encontra-se numa posição singular para implementar uma estrutura doutrinária e de comando e controle capaz de reduzir dramaticamente a confusão da guerra e melhorar a probabilidade de sucesso em todo o espectro das operações. A receita para o sucesso tem dupla face. Primeiro, o Exército deve adotar o comprovado conceito de ordens de missão e revisar o currículo de formação profissional para institucionalizar esse conceito e retirar a preferência da cultura militar para o controle centralizado.

Segundo, a busca de superioridade de informação deve ocorrer dentro dos limites do conceito de ordens de missão. A relevância de uma determinada tecnologia é questionável se ela não apóia ou complementa este concei-

to. Esse elo requer maior coordenação e entendimento entre as comunidades de aquisição, desenvolvimentos de combate e doutrina. Os peritos em assuntos que apóiam um programa de tecnologia têm que ser mais do que meros soldados uniformizados pertencentes a uma determinada Arma, Serviço ou Quadro. Eles devem ser bem versados na doutrina de guerra de manobra e capazes de articular a causa a favor ou contra a integração de tecnologias em potencial no processo de C². O perito deve assegurar que a tecnologia continue enfocada no apoio e no melhoramento da doutrina e das capacidades militares.

Por um lado, superioridade de informação é absolutamente essencial para que se possa empregar a manobra dominante no século XXI. Por outro lado, seria muito inocente acreditar que a superioridade de informação irá eliminar a confusão da guerra. Integrar tecnologias emergentes de controle com um processo de comando comprovado oferece a melhor abordagem às incertezas inerentes à guerra. A indústria está na vanguarda com relevantes desenvolvimentos tecnológicos, e o Exército conta com um grupo de peritos em doutrina e manobra para apoiar esse esforço de integração. O Exército deve romper com o paradigma existente há dois séculos, desfazendo-se do pensamento centralizado a favor de um conceito holístico descentralizado, que leve em conta as incertezas e que tire proveito da tecnologia. É chegada a hora de o Exército avaliar, decidir e agir. **MR**

REFERÊNCIAS

1. James Gavin, A
2. Manual de Campanha do Departamento do Exército (FM) 100-5, *Operations*, (Washington DC: Government Printing Office, 1993), pp. 2-14.
3. Douglas A. Macgregor, *Breaking the Phalanx: A New Design for Landpower in the 21st Century* (Praeger: Westport, CT, 1997), pp. 36-37.
4. Bob Brewin, Army Increases Stake in Battlefield Visualization (Federal Computer Week, Washington, DC, 1º de fevereiro de 1999).
5. Harold Moore, *We Were Soldiers Once and Young* (Nova York: Random House, 1992), p. 87 e pp. 107-108.
6. Robert R. Leonhard, *Maneuver Warfare in the United States Army in Maneuver Warfare: An Anthology* (Novato, CA: Presidio Press, 1993), p. 47.
7. Patrick Sharrett, Joseph Wysocki, Gary Freeland, Donald Brown e Scott Netherland, *GPS Performance: An Initial Assessment* (Navigation: Journal of the Institute of Navigation, Spring 1992), p.17.
8. Richard D. Hooker Jr., Ten Myths About Maneuver Warfare in *Maneuver Warfare: An Anthology* (Novato, CA: Presidio Press, 1993), pp. 85-86.
9. Vice-Almirante Arthur K. Cebrowski, Comentários feitos durante um banquete para entrega de prêmios em Washington DC, 6 de novembro de 1998.
10. Senador Dan Coats, *Division 21: Landpower Transformation or Evolution* (National Securities Studies Quarterly: Washington, DC, Summer 1998), p. 45.
11. Macgregor, p.5.
12. John F. Antal, *Thoughts about Maneuver Warfare in Maneuver Warfare: An Anthology* (Novato, CA: Presidio Press, 1997), pp. 66-67.
13. *Ibid.*, p. 67.
14. *Ibid.*, pp. 68-69.
15. William S. Lind, *The Theory and Practice of Maneuver Warfare in Maneuver Warfare: An Anthology* (Novato, CA: Presidio Press, 1997), pp. 4-8.
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. Hooker, p. 217.
19. James Gavin, *Airborne Warfare* (Washington, DC: Infantry Journal Press, 1947), p. 140.

O Major (R/1) Anthony R. Garrett trabalha como analista sênior na Corporação Femme, que presta apoio ao subchefe do estado-maior para Operações, Planejamentos e Desenvolvimento da Força, no Departamento do Exército. Possui o título de Bacharel pela Georgetown University e o de mestre em Artes e Ciências Militares (M.M.A.S.) pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, Forte Leavenworth, Kansas. Desempenhou funções de estado-maior no Departamento do Exército e na Junta de Chefes de Estado-Maior. Serviu como S3 do 2º Batalhão, do 22ª Regimento de Infantaria, da 10ª Divisão de Montanha (Leve), em Forte Drum, Nova York.